



2025年5月14日

各位

会社名 フタバ産業株式会社  
代表者名 代表取締役社長 魚住 吉博  
コード番号 7241 東証プライム・名証プレミア  
お問合せ先 総務部長 場 本 剛 史  
TEL (0564) 31-2211

## 中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、2025年5月14日開催の取締役会において、2025年度から2027年度までの3年を対象とする「中期経営計画2025-2027」を決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1. 「中期経営計画2025-2027」について

2022年度から2024年度までの前中期経営計画では、「財務体質の健全化」をテーマに、資本収益性の向上、有利子負債の削減、自己資本比率の向上を強く意識しながら取り組んできました。財務体質の改善については一定の目途がたち、更なる成長施策の推進を図る為、当中期経営計画では「成長投資」をテーマに既存事業の成長、新規事業の事業化、経営基盤の強化に取り組みながら、企業価値の向上と発展を目指します。

#### 2. 「中期経営計画2025-2027」の概要

##### (1) 事業環境の現状認識

##### (2) フタバの目指す姿

##### (3) 事業戦略

① 既存事業の成長(製品)/新規事業の事業化

② 既存事業の成長(地域)

③ 経営基盤の強化

##### (4) 財務資本戦略

目標指標 ROE : 10%以上

営業利益率 : 5.0% (2027年度)

詳細につきましては、添付資料「中期経営計画2025-2027」をご参照下さい。

以上

東証プライム市場  
名証プレミア市場

証券コード 7241

# フタバ産業株式会社 中期経営計画 2025—2027

Create Beyond



2025年5月14日



# ■ アジェンダ

## I 前中期経営計画(2022-2024)の振り返り

## II 新中期経営計画(2025-2027)

- ①事業環境の現状認識
- ②フタバの目指す姿
- ③事業戦略
- ④財務資本戦略

# I. 前中期経営計画(2022-2024)の振り返り

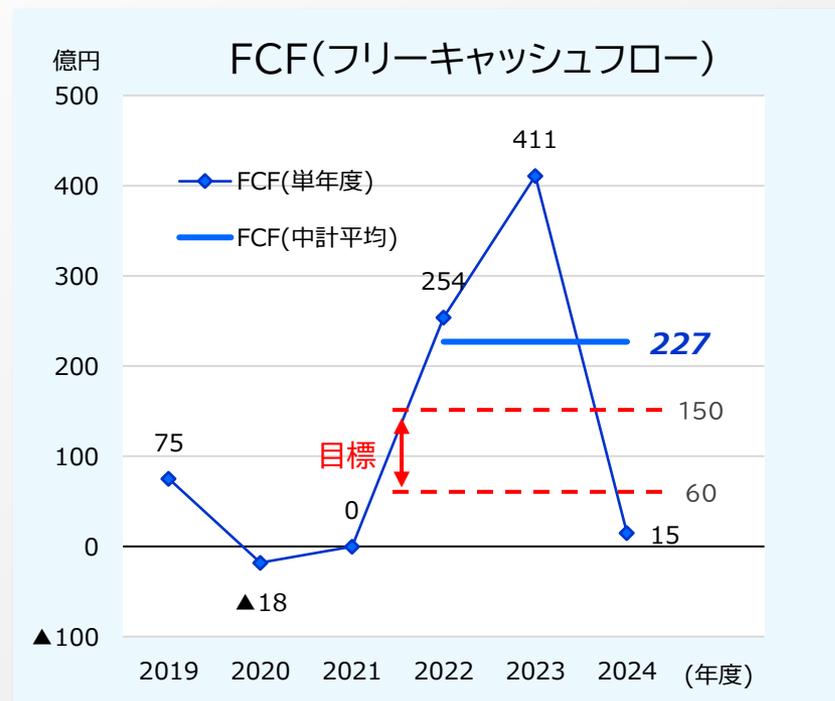
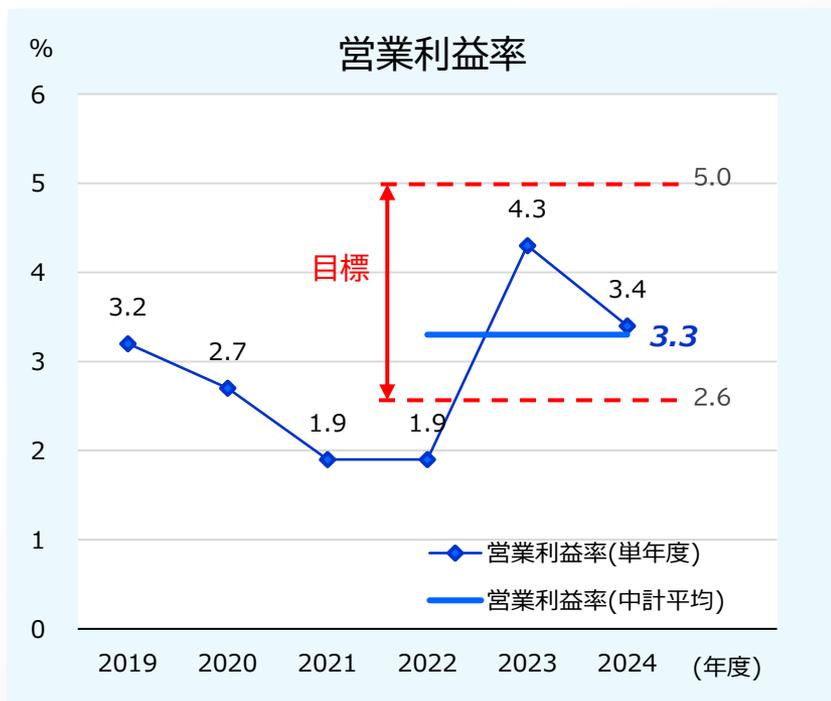
## 振り返り

前中期経営計画テーマ

稼ぐ力を強化し、フリーキャッシュフローの増加をはかる

経営指標は目標を達成し、「財務体質の健全化」に寄与

指 標	営業利益率	フリーキャッシュフロー
目標値	2.6~5.0%	60~150億円/年
実績値	3.3%(3ヶ年平均)	227億円(3ヶ年平均)



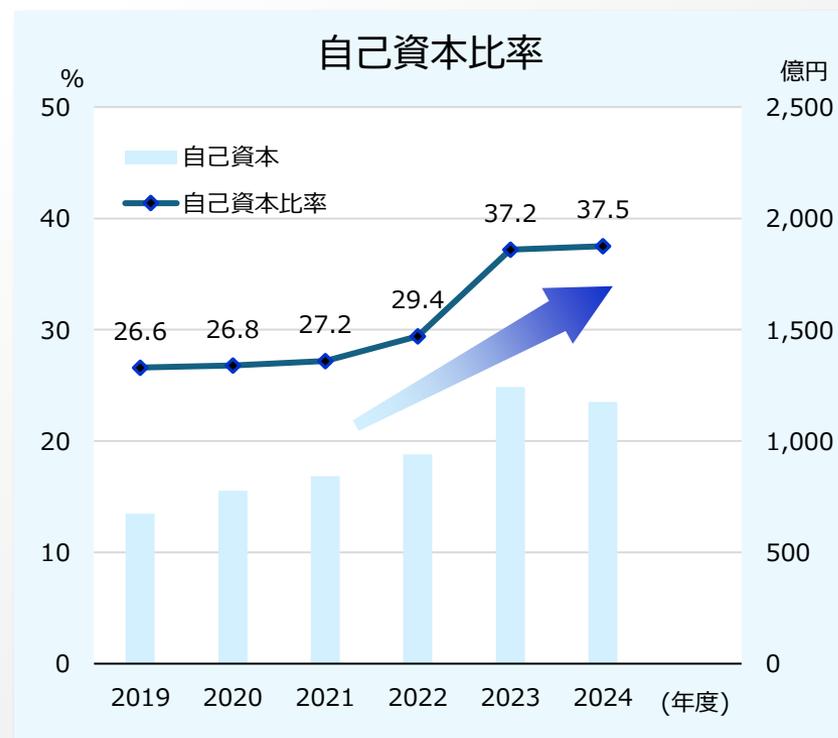
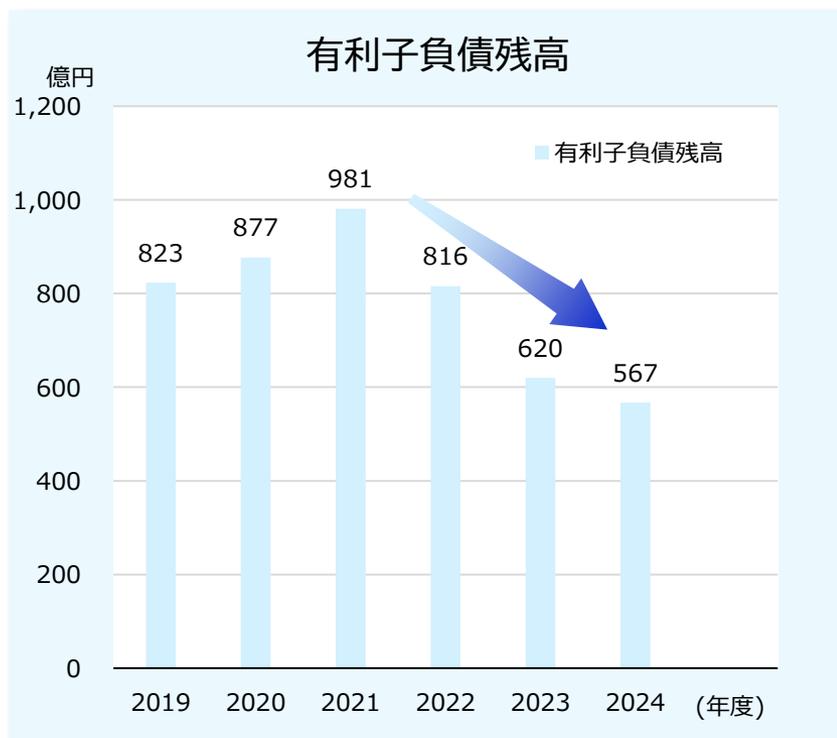
# I. 前中期経営計画(2022-2024)の振り返り

## 振り返り

前中期経営計画テーマ

稼ぐ力を強化し、フリーキャッシュフローの増加をはかる

有利子負債の返済により財務体質は改善



有利子負債残高は2021年度末から400億円以上削減

自己資本比率は2021年度末から10ポイント向上

# I. 前中期経営計画(2022-2024)の振り返り

## 今後の課題

項目	課題
成長戦略	<ul style="list-style-type: none"><li>・ボデー系部品事業:売上拡大に向けた開発・能力向上</li><li>・排気系部品事業 :電動化ニーズに合わせた新たなシステム開発</li><li>・新規事業 :開発を加速し早期事業化</li><li>・インド事業 :成長市場での拠点拡大と事業基盤強化</li></ul>
稼ぐ力	<ul style="list-style-type: none"><li>・営業利益率5%を目指した活動強化</li></ul>
人材	<ul style="list-style-type: none"><li>・全員活躍、社員の働きがい向上</li></ul>
カーボンニュートラル	<ul style="list-style-type: none"><li>・グローバル:2030年度(2019年度比)▲50%以上</li><li>・日本:2030年カーボンニュートラル達成にチャレンジ</li></ul>
財務資本戦略	<ul style="list-style-type: none"><li>・PBR向上にむけた資本コストや株価を意識した経営</li></ul>

# アジェンダ

**I** 前中期経営計画(2022-2024)の振り返り

**II** 新中期経営計画(2025-2027)

①事業環境の現状認識

②フタバの目指す姿

③事業戦略

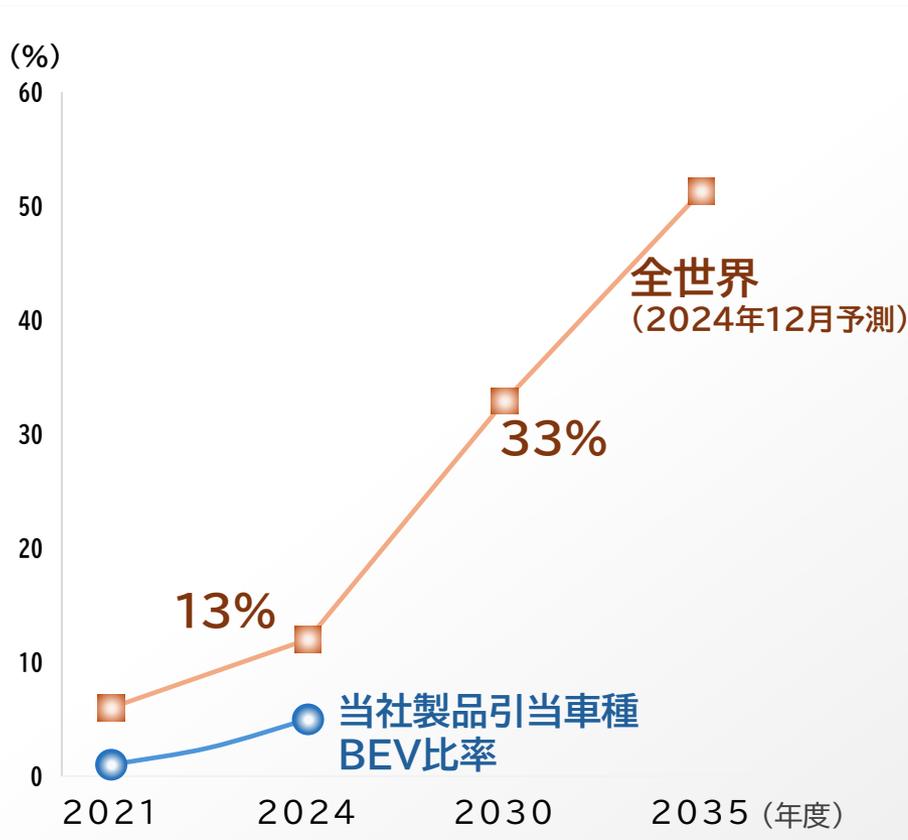
④財務資本戦略

## Ⅱ. - ①事業環境の現状認識

### 世界新車販売台数BEV比率予測

※PHEVは除く

直近外部データに基づき売上影響を予測

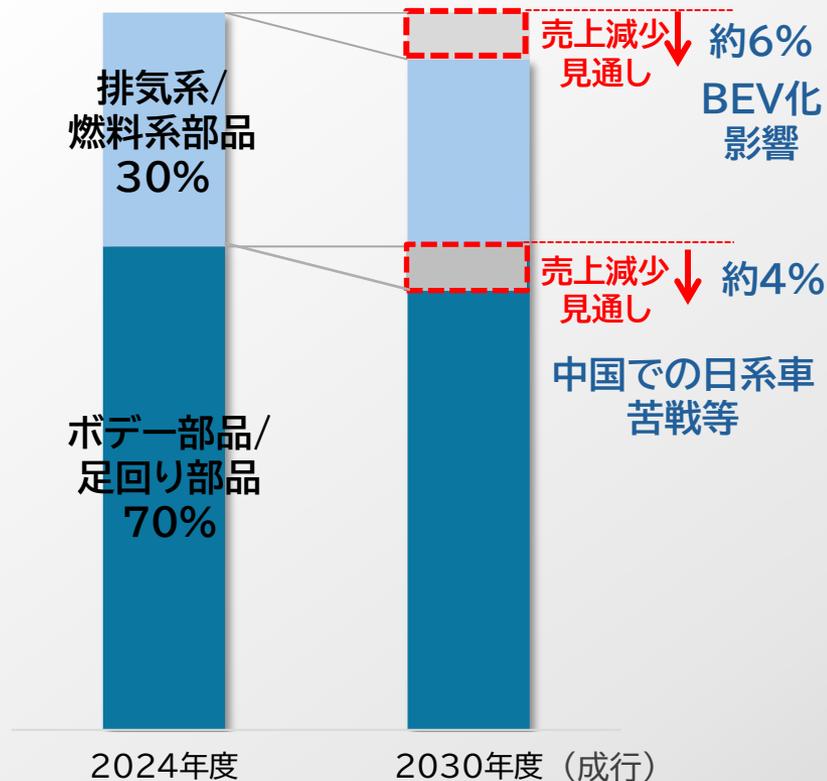


※出典: MarkLines作成(2024年12月時点の予測データ)より  
フタバ産業が作成

### フタバ連結の売上影響予測

※自動車関連部品・支給品除く

BEV普及に加え中国等の減少により  
約10%の影響あり



## Ⅱ. –②フタバの目指す姿

### 中期経営計画2025-2027の位置づけ

前中期経営計画  
2022-2024

財務体質の健全化

中期経営計画  
2025-2027

成長投資

2030目指す姿

グローバルでの  
安定的成長

取組み

- ・資本収益性の向上
- ・有利子負債の削減
- ・自己資本比率の向上

- ・既存事業の成長
- ・新規事業の事業化
- ・経営基盤の強化

- ・既存事業での成長戦略の成果
- ・新たな収益事業の確立

## II. - ③事業戦略

### 既存事業の成長(製品) / 新規事業の事業化

<売上拡大のための3つの戦略>

- ボデー系部品事業: 売上拡大に向けた開発・能力向上
- 排気系部品事業 : 電動化ニーズに合わせた新たなシステム開発
- 新規事業 : 開発を加速し早期事業化

### 既存事業の成長(地域)

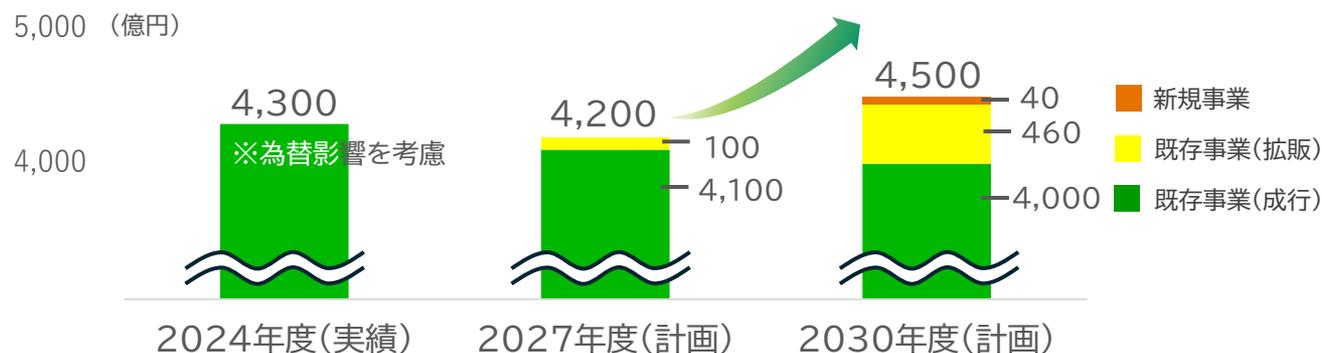
- インド事業: 成長市場での拠点拡大と事業基盤強化

### 経営基盤の強化

- 稼ぐ力の向上
- 人への投資
- カーボンニュートラル

### 売上計画

※支給品を除く



## Ⅱ. - ③事業戦略 ボデー系部品事業

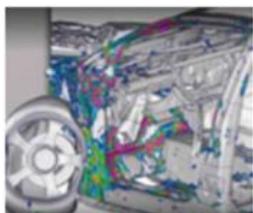
### 目指す姿

モノづくり力、構造提案力で、自動車メーカーのボデー設計、解析業務を担える集団

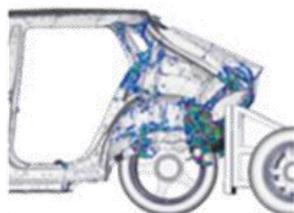
### フタバの強み

- CAE技術向上による、応力解析や金型の最適形状の算出
- 冷間超ハイテン材に対応した金型構造、接合技術
- ゾーン開発  
車両開発の企画/構想段階からお客様へ提案

正面衝突



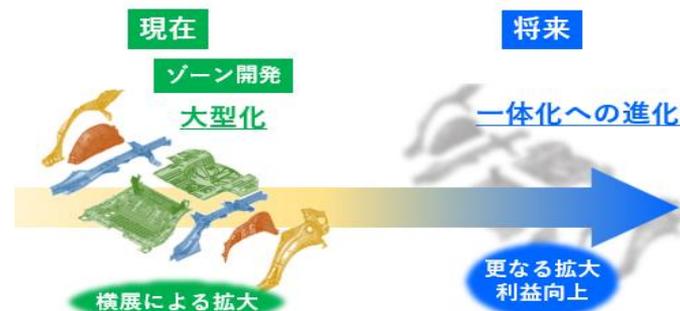
後面衝突



### 将来への取り組み

安心・安全な軽量・高強度ボデーの開発で衝突時の生存空間を確保

- 大型化の車種拡大
- 一体化による接合付加価値向上(利益)  
部品点数削減(軽量化)



# Ⅱ. - ③事業戦略 ボデー系部品事業

## TOPIC 大型・一体化への取り組み

従来



小規模組立部品



現在



中規模組立部品



横展による拡大

将来

更なる拡大  
利益向上

一体化構造提案



bZ4X



2022

クラウンシリーズ



2023

ランドクルーザー250



2024

■ :大型化部品  
■ :その他の受注部品

2025

# Ⅱ. - ③事業戦略 ボデー系部品事業

## ロードマップ

車両の企画構想から参入する事で自動車メーカーと共創し  
高付加価値部品を提供

	企画構想	構想開発設計	評価解析 	図面発行	作り方検討	生産		完成車
						小規模組立 	中規模組立 	
従来	自動車メーカー					フタバ	自動車メーカー	
現在	自動車メーカー	フタバ				自動車メーカー		
将来		フタバ				自動車メーカー		

「良い部品づくり」から「良いクルマづくり」へ

## 売上計画

※支給品を除く



## Ⅱ. - ③事業戦略 排気系部品事業

### 目指す姿

電動化ニーズに合わせた新たな排気システムの開発  
(フルモジュラーマフラーの開発/生産効率の向上)

### フタバの強み

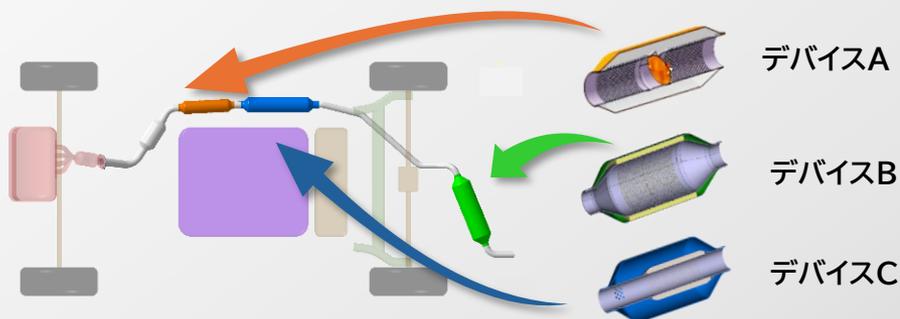
- 自動車用マフラー国内シェアNo1
- 設計/評価/設備/生産までを一貫して自社で開発/生産してきた実績
- 高い解析技術による、音/振動/強度/耐久性等の複合領域から最適解を導く開発力

### 将来への取り組み

- 環境・豊かな生活をお届けする浄化および消音性能を満たす新たな排気システムの開発
- 小型、標準化マフラーの組合せによる生産準備の効率化
- 個車開発からモジュール開発による開発/生産準備期間短縮

### フルモジュラーマフラーとは？

従来のマフラーの内部構造に組み込まれていた消音特性を分割し、それぞれに特化したマフラー(デバイス)を組み合わせて使用。小型化されバッテリーが搭載されるPHEV,HEVなどに対応可能。汎用性があり開発/生産効率が向上する。

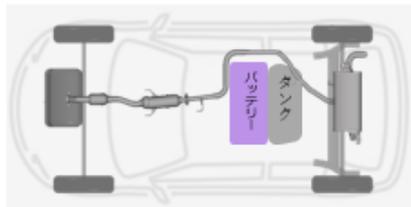


# Ⅱ. - ③事業戦略 排気系部品事業

## ロードマップ

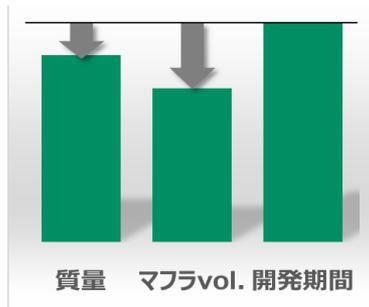
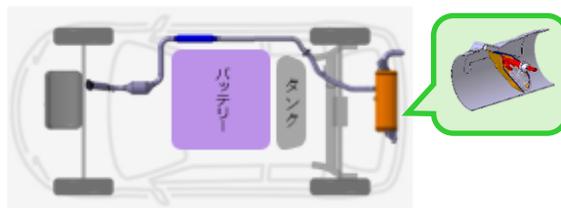
モジュラーデバイスからフルモジュラーマフラーへの進化

従来



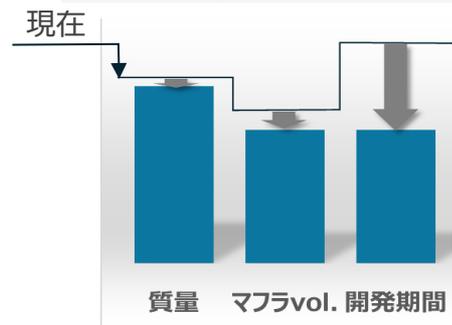
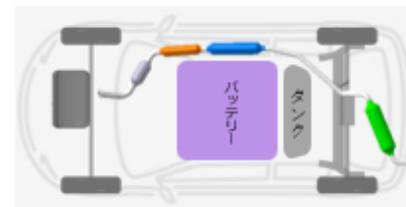
現在

モジュラーデバイス追加  
PHEV、HEVへの拡販活動



将来

フルモジュラーマフラー  
小型、標準化マフラーの組合せ



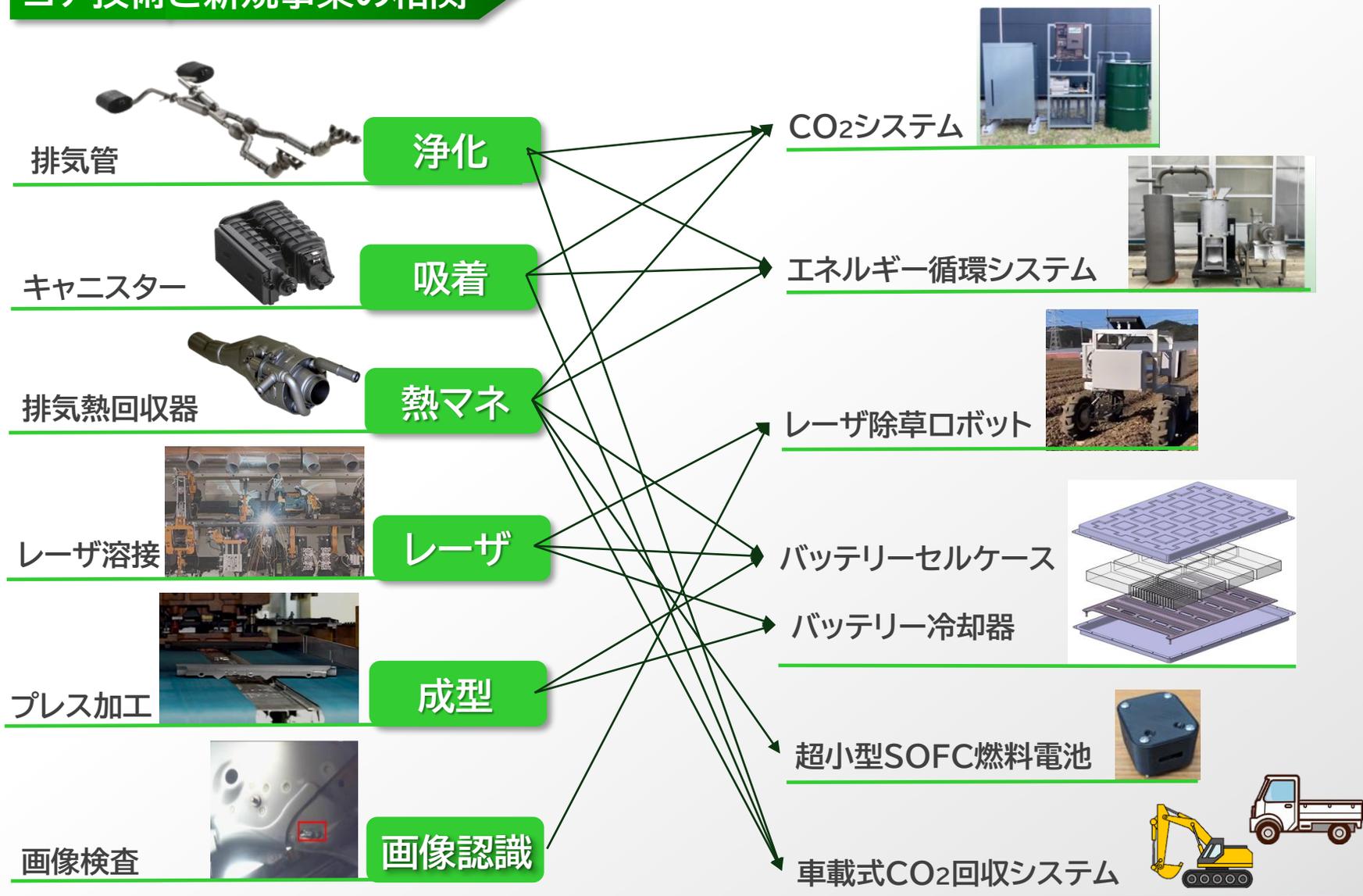
## 売上計画

※支給品を除く



# Ⅱ. - ③事業戦略 新規事業

## コア技術と新規事業の相関



## Ⅱ. - ③事業戦略 新規事業

### 農業事業(アグリーフ)

販売中

#### agleaf<sup>®</sup>CO<sub>2</sub>システム



#### 継続改良

- ・CO<sub>2</sub>回収効率向上  
→ 高濃度・長時間施用  
暖房機のCO<sub>2</sub>排出量削減
- ・暖房機燃料の多様化対応  
→ バイオマス燃料など

#### エネルギー循環システム



開発中

#### 開発加速

- ・残渣の乾燥技術、熱利用方法、  
肥料化技術の確立

#### レーザ除草ロボット



開発中

#### 開発加速

- ・AI画像認識精度の向上
- ・レーザ照射技術の確立

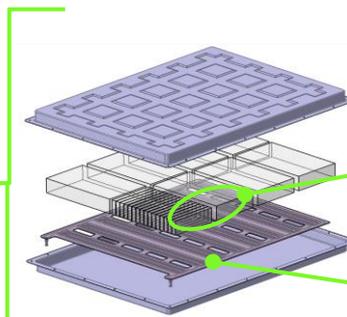
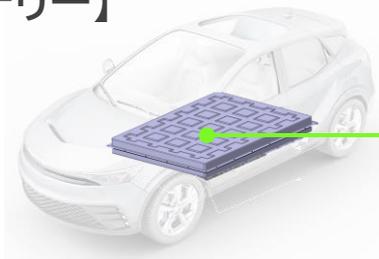
実際の農場で検証を実施  
事業化加速

## Ⅱ. - ③事業戦略 新規事業

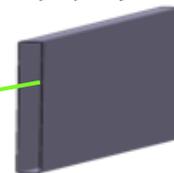
### バッテリー製品

コア技術を活用した新製品開発

【バッテリー】



【バッテリーセルケース】



【バッテリー冷却プレート】

### その他事業

環境・安心・豊かな生活を、新事業として社会へ訴求

【超小型SOFC燃料電池】

バイオ燃料を用いた長時間稼働可能な超小型SOFC燃料電池

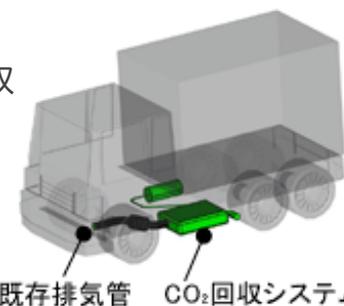


【車載式CO2回収システム】

建機・トラックの排気ガスからのCO2回収



CO<sub>2</sub>回収装置



既存排気管 CO<sub>2</sub>回収システム

開発加速

- ・システム搭載スペースとCO<sub>2</sub>回収量の最適化
- ・CO<sub>2</sub>の利活用のパートナー探索

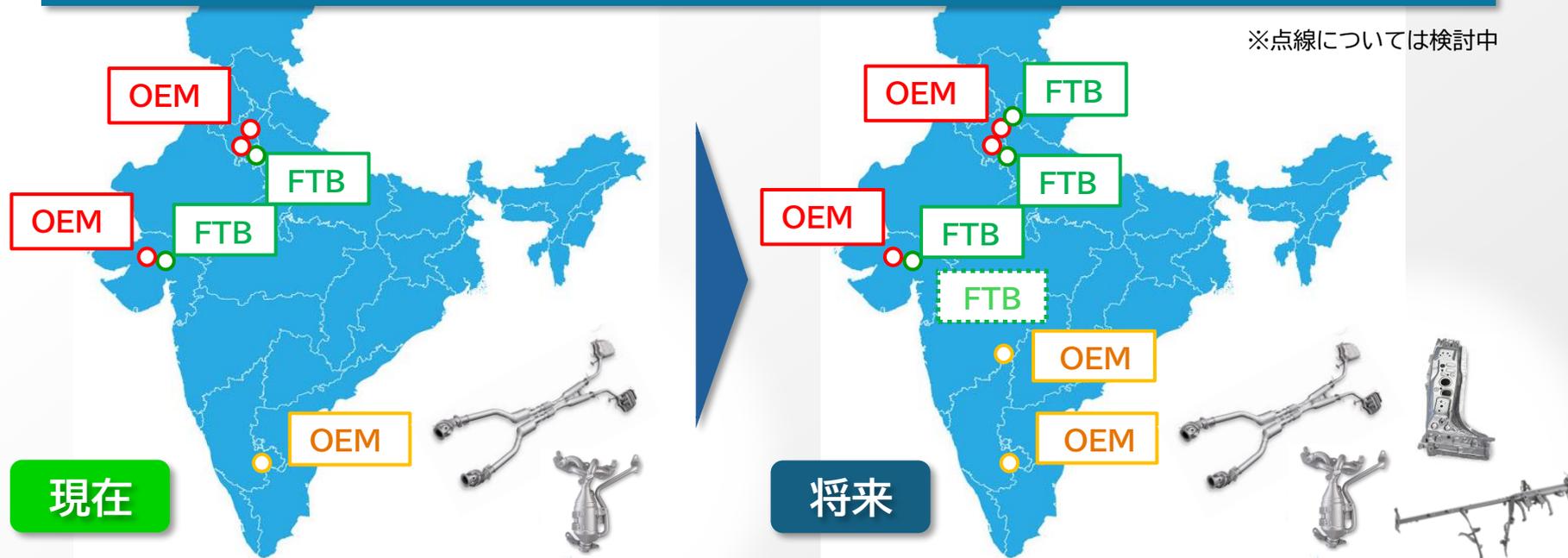
### 売上計画

全新規事業での売上目標:40億円/年(2030年度)

## Ⅱ. - ③事業戦略 インド事業

### 目指す姿

自動車メーカー(OEM)の成長に対応し事業拡大・成長する



### フタバの強み

- 日本のものづくりをインドで実現(品質、生産性、改善)
- 鉄・ステンレス加工メーカーとしての幅広い大物製品(ボデー、インパネリインフォースメント、排気管、エキゾーストマニホールド)
- 優秀なローカルスタッフ

## Ⅱ. - ③事業戦略 インド事業

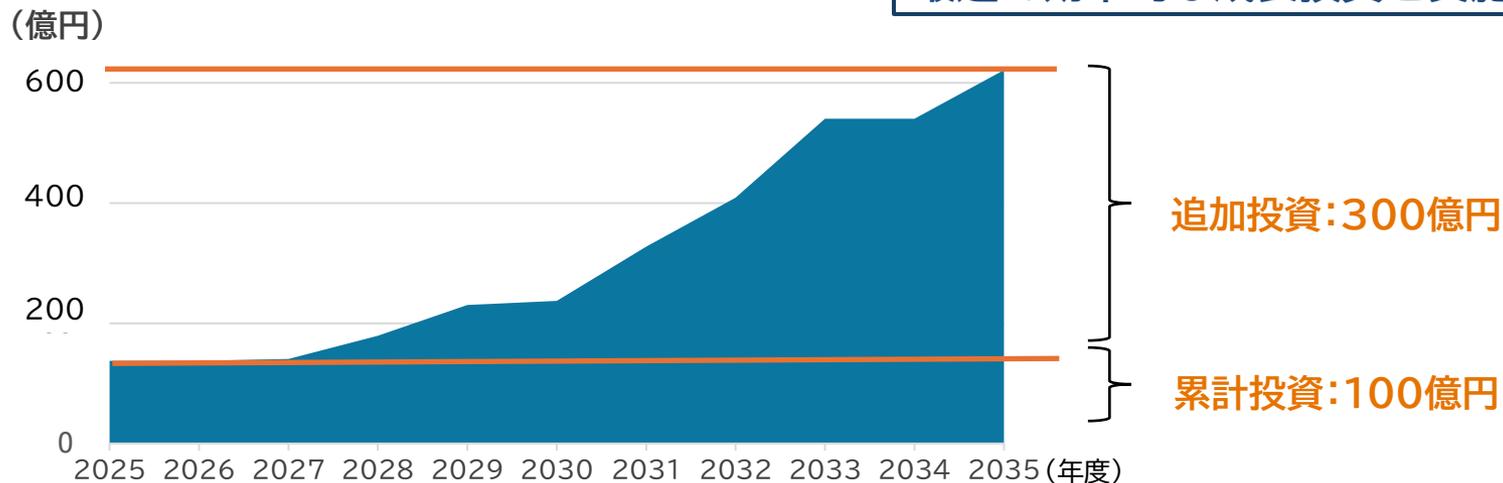
### 将来像に向けた取り組み

- 強みを生かした受注拡大
- 効率的な投資(ローカルサプライヤーとの協業、投資原単位削減)
- ローカル人材の採用から育成
- 設備事業の現地事業化

### 売上目標

※支給品を除く

最適で効率的な成長投資を実施



## Ⅱ. ー③事業戦略 経営基盤の強化

### 目指す姿

営業利益率、ROE向上に向けた強い経営基盤

### 事業戦略

#### ■ 強化する戦略

- ・リードタイム短縮／投資低減 TOPIC①
- ・品質向上:フレQA/QAネットワーク TOPIC②
- ・スマートファクトリー TOPIC③  
(省人化・無人化、クリーンな工場)

#### ■ 変えない戦略 = 生産能力の柔軟性

- ・市場動向に合わせた人・設備能力の可変  
〈例:人・工場〉
  - UK、中国(広州):24年 214名削減
  - 中国(長沙、天津):23、24年 工場閉鎖
  - インド :27年 FMI第2工場新設
- 〈例:設備〉
  - 寄止め:2直化比率 24年38%→27年70%

### 稼ぐ力

#### ■ 収益向上(グローバル展開)

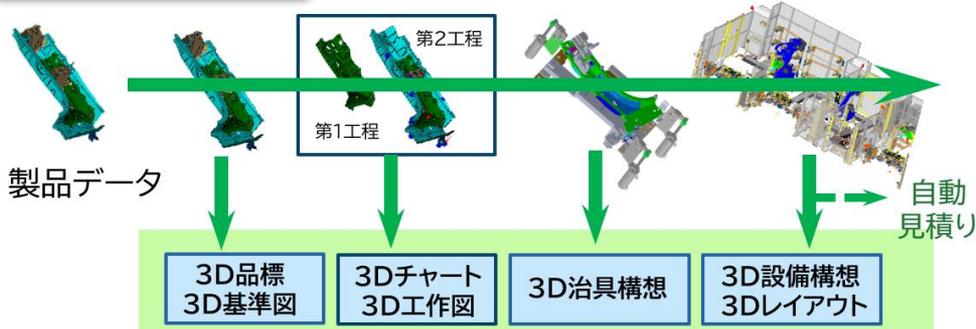
- 1)現場改善(デジタル技術の活用)
  - ・歩留り改善:原価の60%を占める、  
材料使用量の低減
  - ・不良低減
  - ・生産性向上:3%→4%  
工場IT(AI・ソフトウェア)による、  
データ分析～対策
  - ・省人化・無人化
- 2)間接スリム化
  - ・業務の改廃、定型業務化(AI活用)
- 3)もっと作りやすい製品
  - ・工程短縮
  - ・不良低減

# II. - ③事業戦略 経営基盤の強化

## TOPIC① リードタイム短縮／投資低減

### 3Dスルー生産準備

### 検討精度向上と早期化

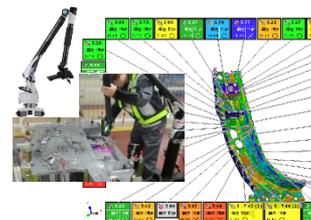


マスター3D基準策定(治具基準▲30%減)データライブラリー化

### 生産準備アンドン

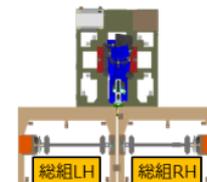
進捗予実と詳細状況をリアルタイムに表現

### 3D測定



検具のスリム化

### カタログライン導入



2直化率向上

### 電気シミュレーション



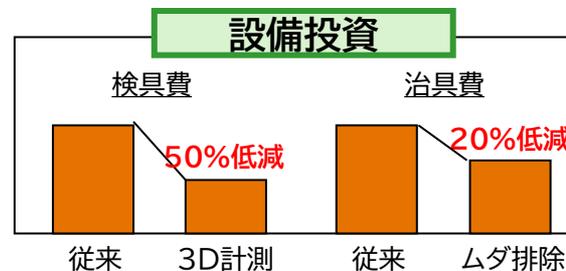
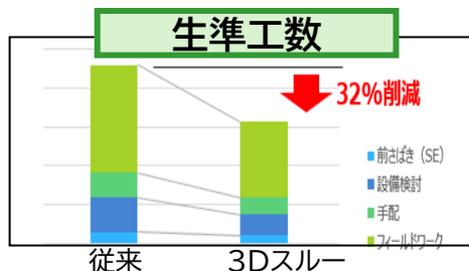
仮想空間でのシミュレーション

### 自動AR(拡張現実)



## 27年度目標

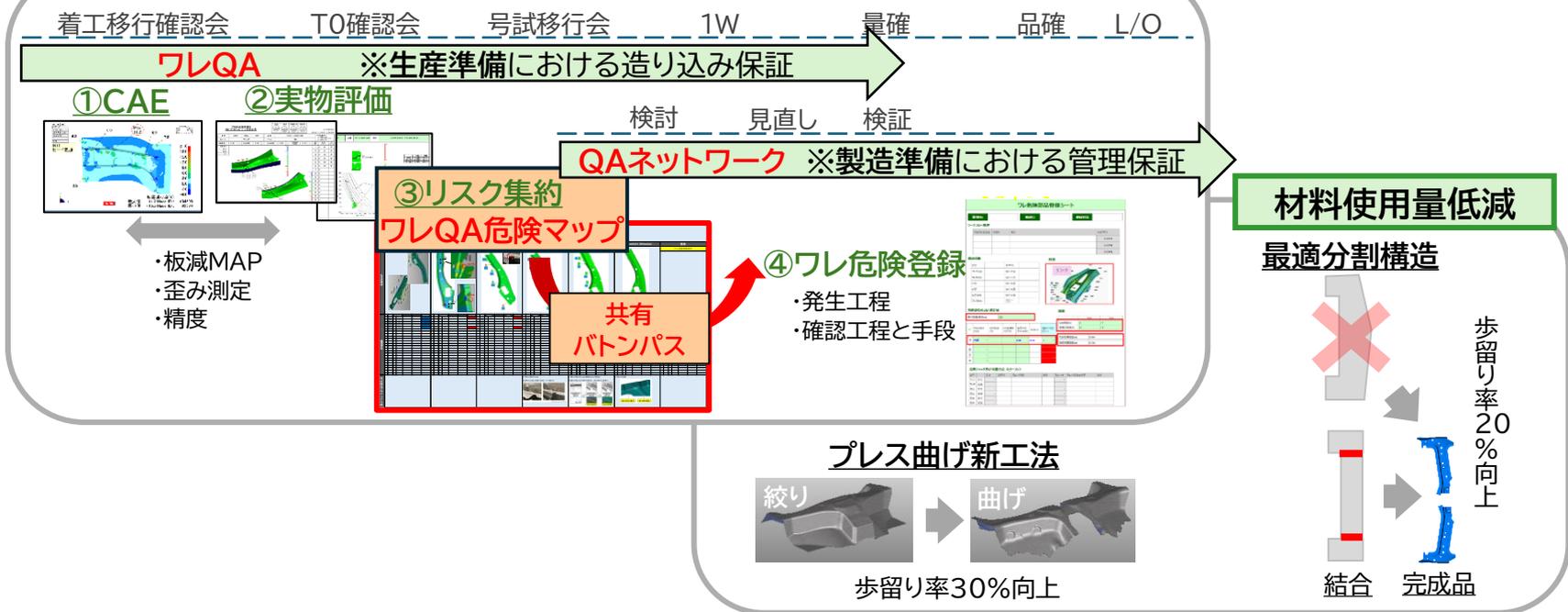
生準リードタイム1/2を目指して新デジタルプロセスを展開中



# II. - ③事業戦略 経営基盤の強化

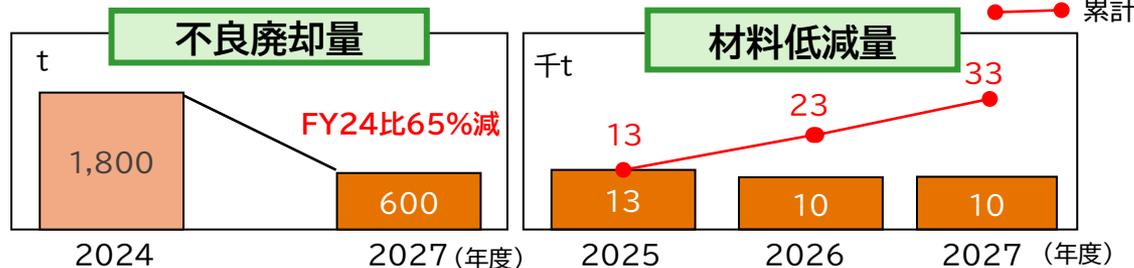
## TOPIC② 品質向上・歩留り改善

### <DX> プレスレに対する未然防止(不良廃却低減)



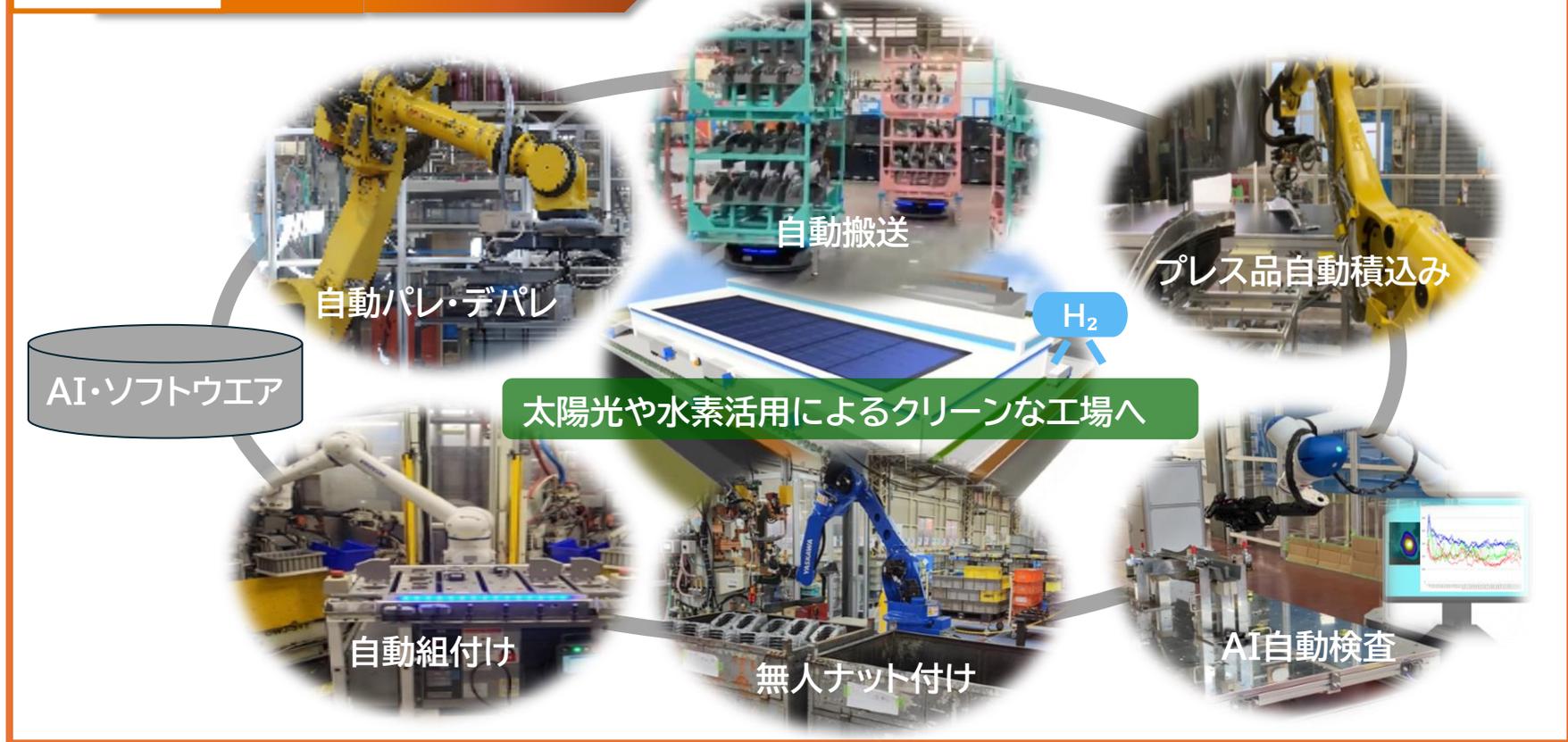
## 27年度目標

不良廃却低減  
歩留り最適化による材料  
使用量低減



# Ⅱ. - ③事業戦略 経営基盤の強化

## TOPIC③ スマートファクトリー



## 27年度目標

自動化技術を展開中

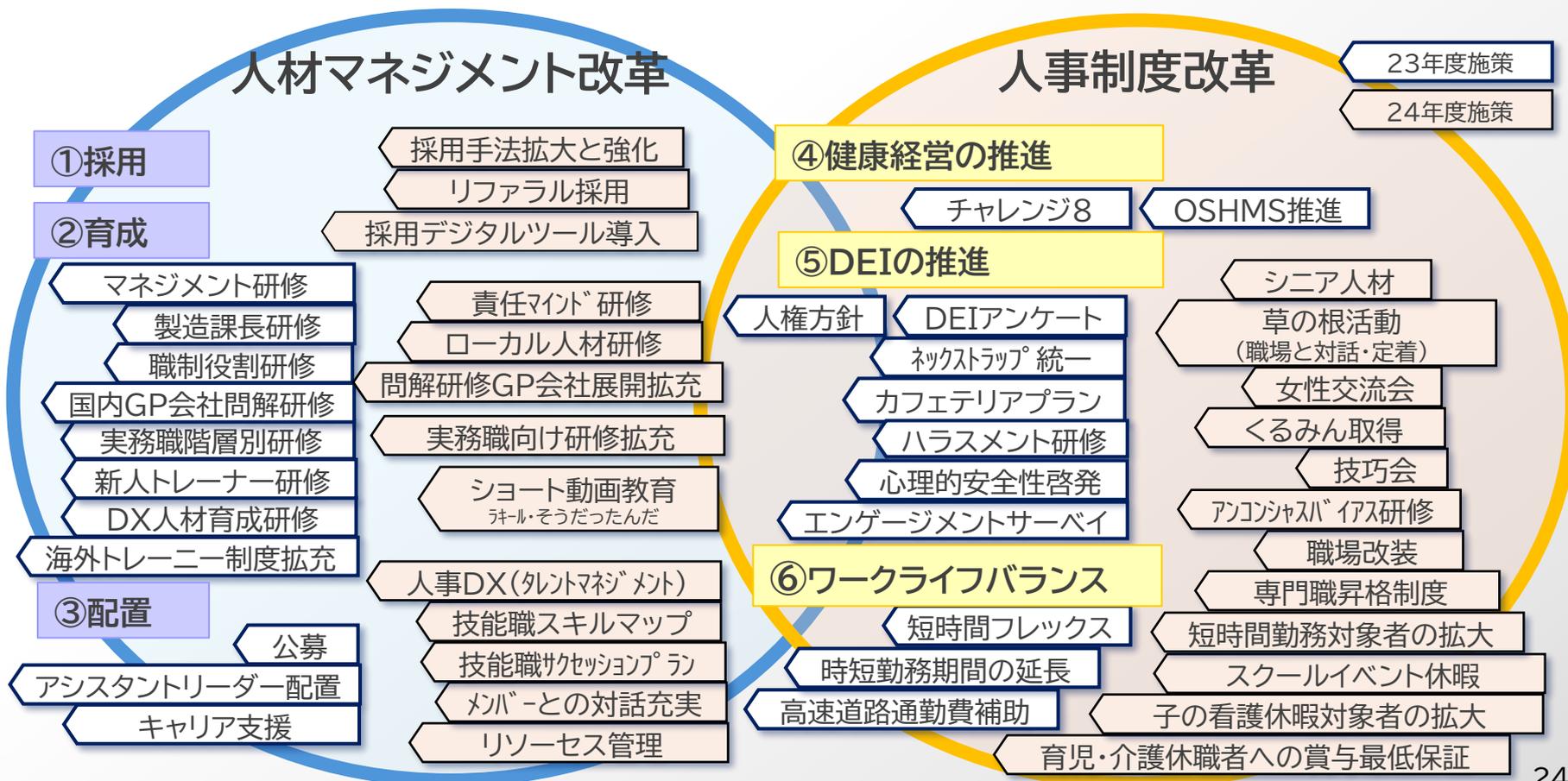


# II. - ③事業戦略 経営基盤の強化(人への投資)

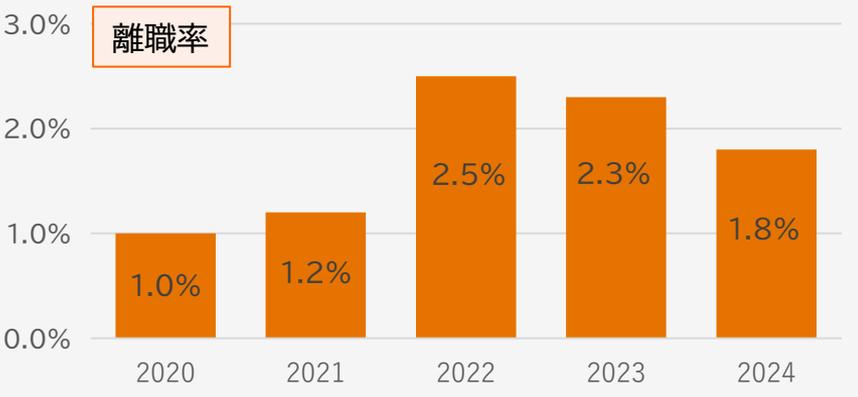
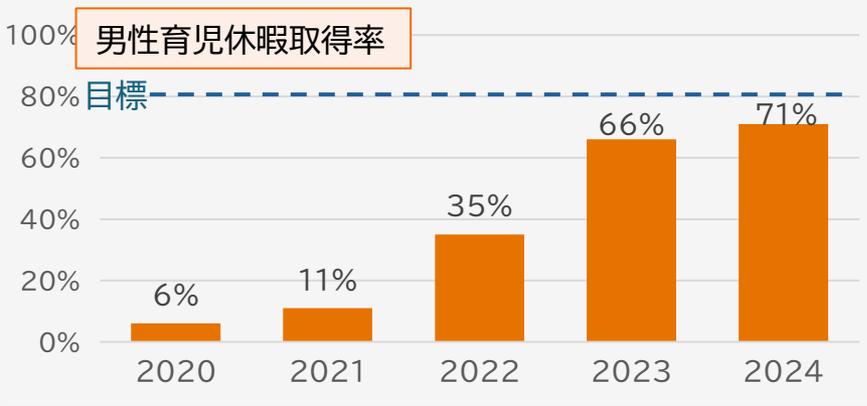
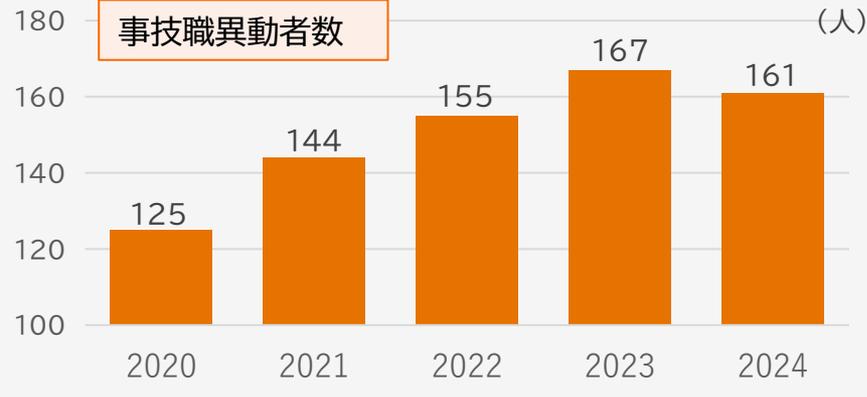
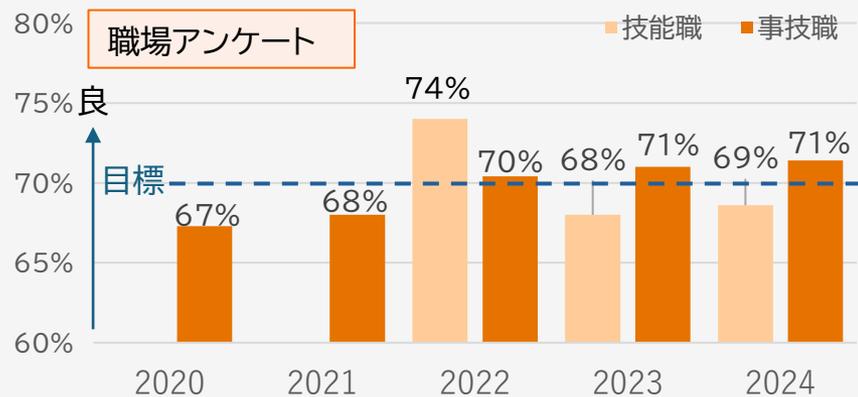
## 目指す姿

働きがいと個の成長を支援することで、  
主体的に行動し、変革を推進できる基盤を創る

働きがい向上のため、「即時実施」で昭和型人事を変えてきた



## Ⅱ. ③事業戦略 経営基盤の強化(人への投資)



### 徐々に社員の働きがい向上

- 職場アンケートの数値は改善傾向
- ストレスチェックスコア、離職率も低位安定
- 働きがい向上の要素である部署間異動を活発化させており増加傾向
- 男性育児休暇取得比率は、取得促進を開始した2023年度以降大幅に上昇

## Ⅱ. ー③事業戦略 経営基盤の強化(人への投資)

### 今後の取り組み

重点施策を実施し、社員の働きがいの向上を図る  
～仕事を通じた成長実感をも、一人でも多くの社員に～

### 全員活躍

#### 働きがいの向上

#### 人材マネジメント改革

～多様な人材の採用・育成・配置～

- ✓ **事業戦略達成に必要な人材の採用強化**  
・リファラル採用、スカウト採用、メディア活用
- ✓ **成長のためのキャリア支援**  
・教育・評価ツールの整備と上司部下の対話充実
- ✓ **技能育成**  
・個人のスキル評価と育成計画作成実行  
・動画配信などものづくり現場に寄り添った教育  
・製造マネジメント研修(現地現物・人間力)
- ✓ **最適配置への取り組み**  
・個人の成長・能力拡大のための異動促進  
・価値創造のためのリソースシフト

#### 人事制度改革

～制度・風土の改革～

- ✓ **ワークライフバランス実現のための制度改変**  
・連続2直化拡大、男性育児休暇取得率向上施策
- ✓ **DEI、風土改革**  
・社員同士のつながりを強化する社内交流会実施  
・社員の自律性を促し行動変容に繋げる研修実施  
・オフィス、工場のリノベーション継続
- ✓ **健康経営**  
・安心安全な職場風土実現と社員の健康課題克服  
ホワイト500取得

## Ⅱ. - ③事業戦略 経営基盤の強化(カーボンニュートラル)

### 目指す姿

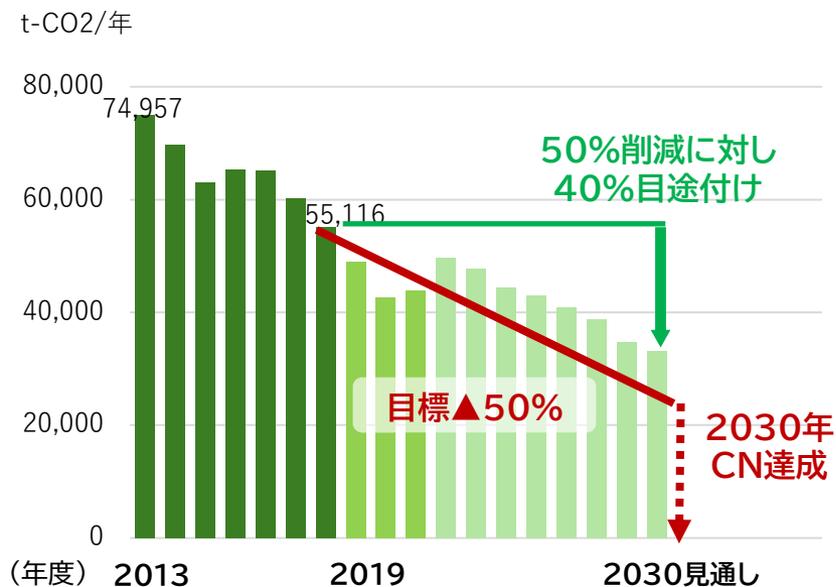
グローバル:2030年度(2019年度比)▲50%以上(▲4.6%/年※)

日本:2030年カーボンニュートラル達成にチャレンジ

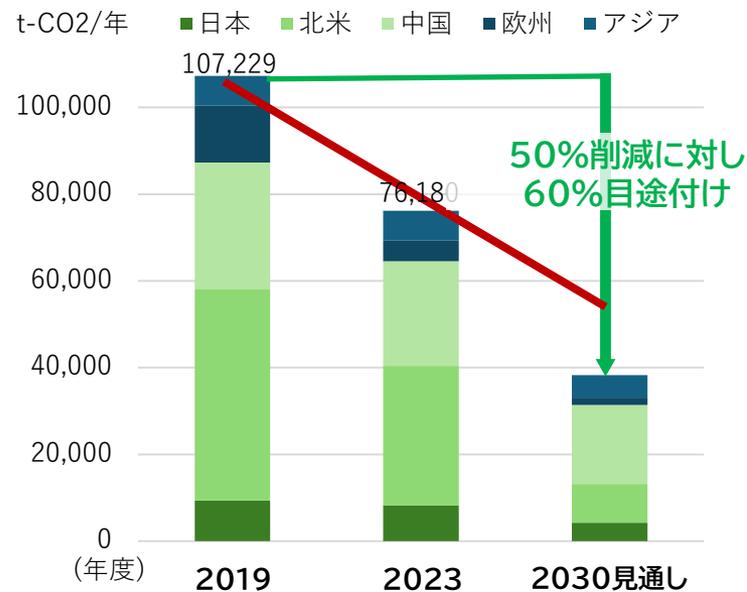
※2024年10月▲3%/年→▲4.6%/年へ加速

### 工場のCO<sub>2</sub>排出量ミニマム化

#### <単体>



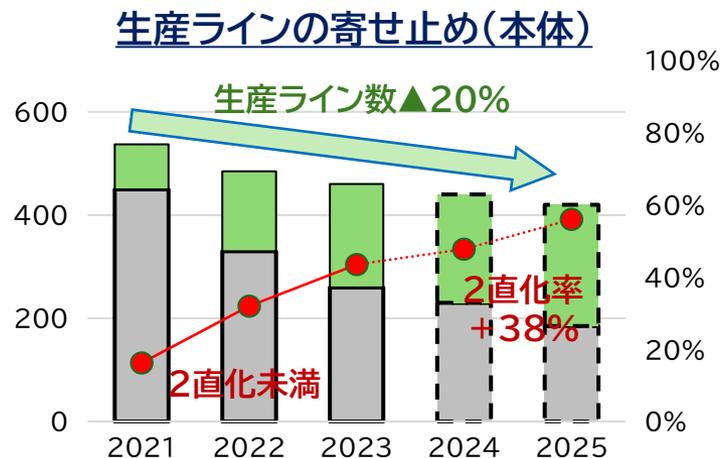
#### <グループ会社>



# Ⅱ. - ③事業戦略 経営基盤の強化(カーボンニュートラル)

## 厳しい目標に向けて活動を強化

### ■ バストプラクティス活動



### ■ 軽量・高張力なボデー構造の追求

#### 超ハイテン材加工技術を極める

- ①材料生産時:材料使用量の低減
  - ②部品生産時:冷間超ハイテン材プレスとホットスタンプの使い分け
  - ③車両走行時:部品の軽量化
- ※①&③はScope3/②はScope2



(単位: t-CO2/年)

グローバル	①	②	③	合計
2023年度	▲331	▲868	▲754	▲1,953
2025年度	▲1,829	▲4,561	▲4,160	▲10,550
2027年度	▲3,314	▲5,740	▲7,540	▲16,594

## 仕入先様を巻き込んだ活動展開



- **生産部門会議**  
社長以下役員が、毎月、国内生産工場を巡回・知恵だし仕入先様にも参加頂き、改善事例を現地現物で紹介・共有



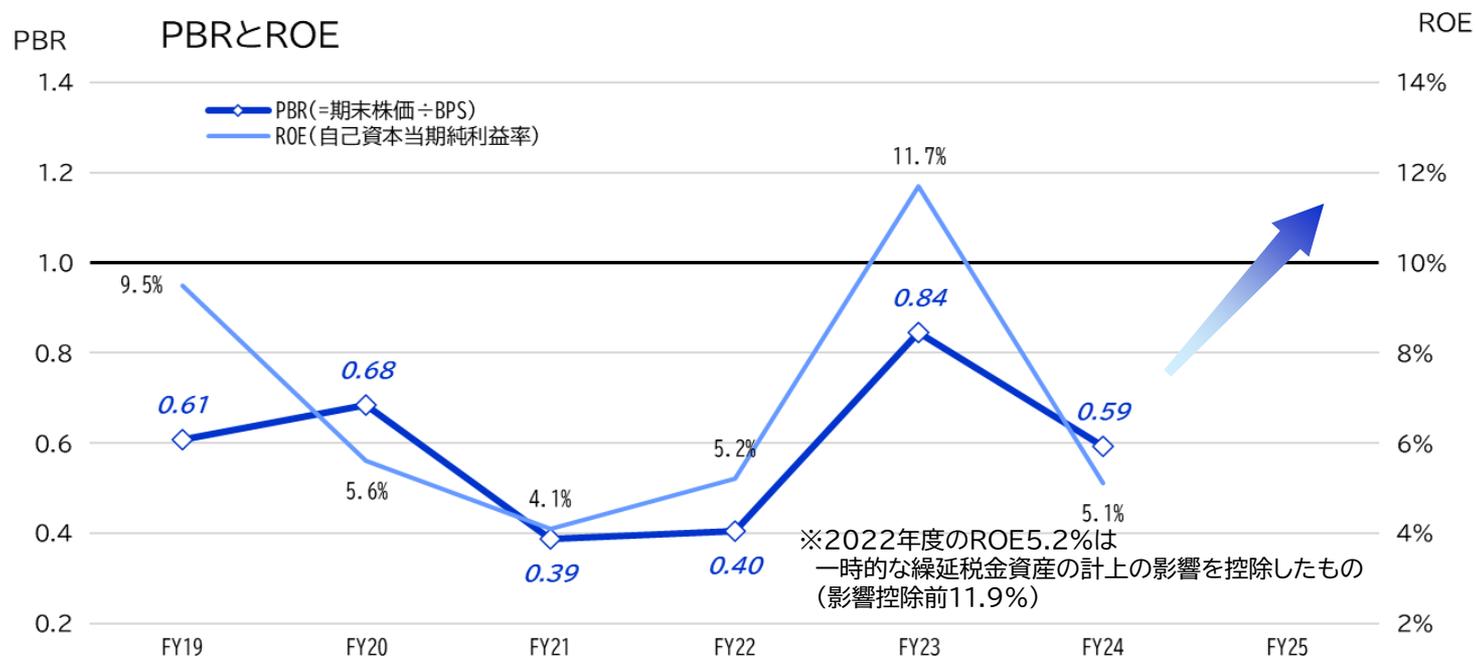
- **省エネ道場**  
仕入先様も共に学ぶ道場で、ノウハウを紹介・共有各工場にも道場を順次設置

## Ⅱ. - ④財務資本戦略

### 新中期経営計画テーマ

**PBR1倍の早期達成**に向けて、収益力の向上をはかる

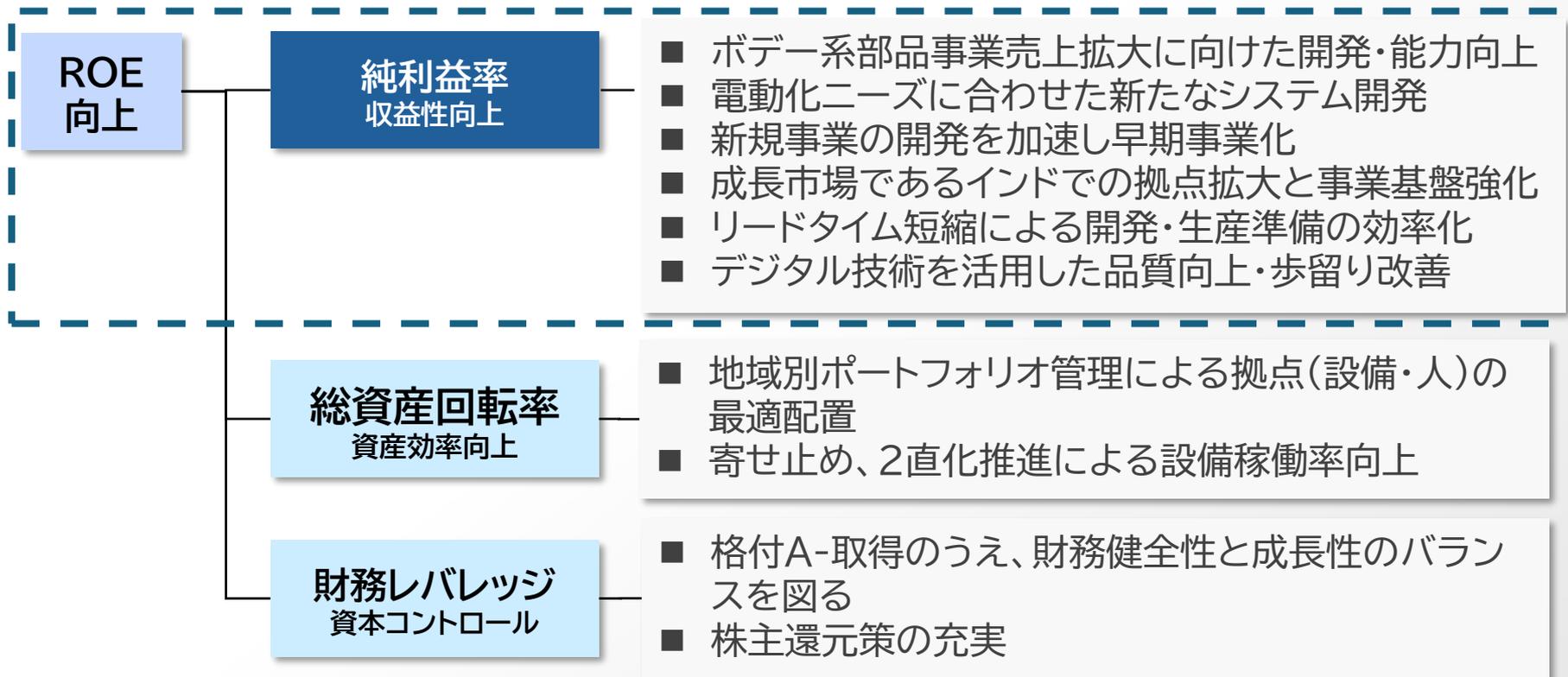
指標	ROE	営業利益率
目標値	10%以上	5.0%(27年度)



過去データより当社のPBRとROEには相関があり、収益の持続的成長をはかることでROE10%を達成し、牽いてはPBR1倍以上を実現

## II. - ④財務資本戦略

### ROE向上にむけた取り組み



ROE  
10%以上



純利益率  
営業利益率5%



総資産回転率  
維持向上



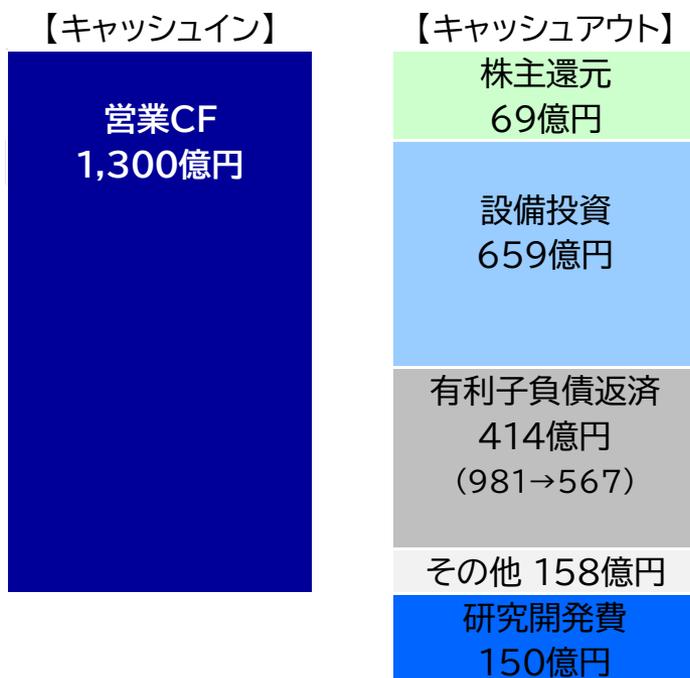
財務レバレッジ  
財務健全性管理

## Ⅱ. - ④財務資本戦略

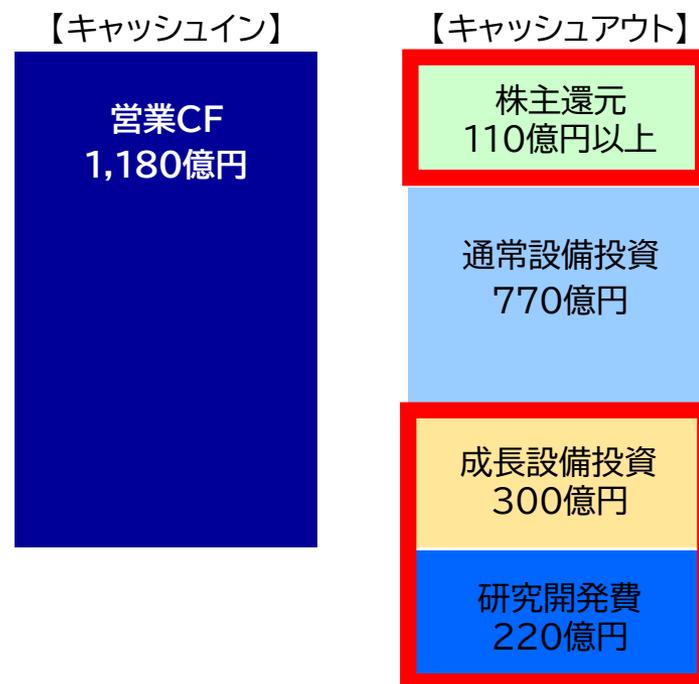
### キャッシュアロケーション

■ 配分：「有利子負債返済」 ▶ 「将来成長投資」「株主還元」

#### 前中期経営計画 2022-2024



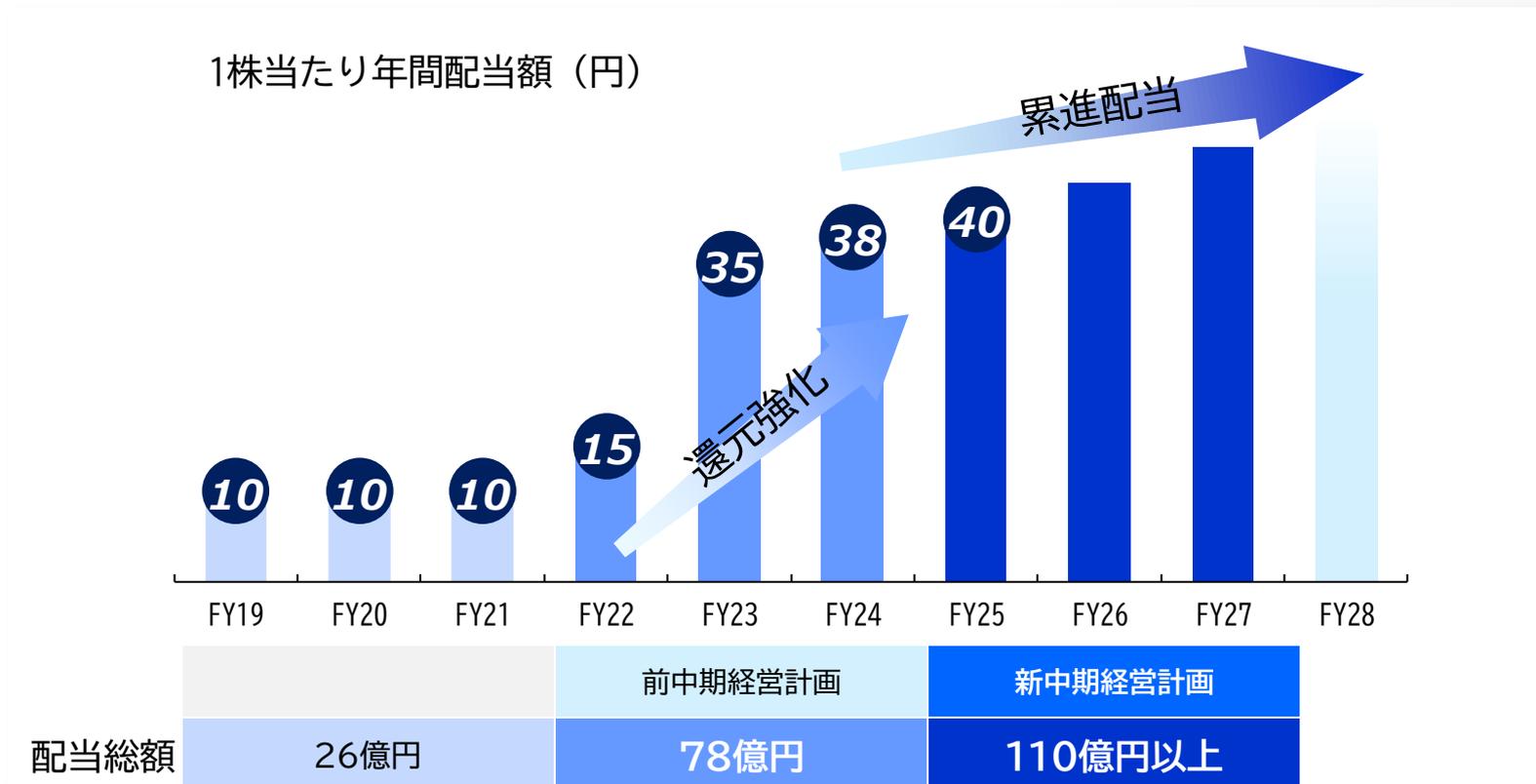
#### 新中期経営計画 2025-2027



## Ⅱ. - ④財務資本戦略

### 株主還元

#### 株主資本配当率(DOE)3.5%を下限とした累進配当



これまで  
安定的な配当の維持を基本に経営成績・配当性向等を総合的に勘案  
※配当性向30%程度を目安

これから  
株主資本配当率(DOE)3.5%を下限とした累進配当を導入することで安定的かつ成長に応じた配当

# FUTABA

フタバ産業株式会社

<https://www.futabasangyo.com/>

## 【注意事項】

本資料に記載される当社（連結子会社を含む）の見通し等は、当社が現在入手している情報に基づき当社の経営者が判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでいます。従って、これらの業績予想等のみにより全面的に依拠して投資判断を下すことは控えるようお願い申し上げます。実際の業績は、様々な重要な要素により、これらの業績予想とは大きく異なる結果となり得ることをご承知ください。実際の業績に影響を与え得る重要な要素には、当社、連結子会社および持分法適用会社の事業領域を取り巻く経済情勢、市場の動向、対米ドルをはじめとする円の為替レートなどが含まれます。

本資料に掲載のあらゆる情報はフタバ産業株式会社に帰属しております。手段・方法を問わず、いかなる目的においても当社の事前の書面による承認なしに、複製・変更・転載・転送等を行わないようお願いいたします。

本資料では、業績の概略を把握していただく目的で、一部の数値を億円単位にて表示しております。百万円単位にて管理している原数値を丸めて表示しているため、本資料に表示されている合計額、差額などが1億円の桁において、不正確と見える場合があります。